

[美] 罗伯特 A. 加德纳 著

流程组织

通向成功的转换策略

The Process-Focused Organization
A Transition Strategy for Success



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE



The Process-Focused Organization

A Transition Strategy for Success

流程组织 通向成功的转换策略

[美] 罗伯特 A. 加德纳 著

沈晔 宋瑜 陈超 王耕 译

中国计量出版社

著作权合同登记号 图字:01-2006-0852号

图书在版编目(CIP)数据

流程组织 通向成功的转换策略/(美)加德纳著;沈晔,宋瑜,陈超,王耕译. —北京:中国计量出版社,2006.10

书名原文:The Process - Focused Organization:A Transition Strategy for Success

ISBN 7-5026-2515-1

I. 流… II. ①加… ②沈… ③宋… ④陈… ⑤王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 115139 号

Robert A. Gardner: *The Process-Focused Organization: A Transition Strategy for Success*
ISBN 0-87389-627-0

Copyright © 2004 by ASQ

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by American Society for Quality, INC.

本书中文简体专有翻译出版权由美国质量协会授予中国计量出版社。该专有出版权受法律保护。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话(010)64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市迪鑫印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

850 mm × 1168 mm 32 开本 印张 7 字数 166 千字

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价:25.00 元

内容提要

按照端对端的方式而不是作业方式来组织管理商业流程;在流程级别上进行衡量和管理,而不是衡量部门效率;站在顾客目标的立场上来考虑问题,而不是基于自己组织的部门目标——这就是流程组织。

本书提供了一种从按功能进行管理的组织转变为流程组织的途径。它指导我们建立所必需的运作结构,并保证持续改进关键跨部门商业流程、关键商业设施、战略和目标。除此之外,本书还介绍了对流程管理、平衡计分卡和 ABC 原理的理解和应用。

本书适用于那些为寻求组织的绩效改善和组织变化的中高级管理人员。

致 谢

随着时间的流逝,尽管许多人的名字在我脑海中变得模糊,但对在我写此书的过程中给我巨大影响的人们我至今还是记忆犹新,他们是:W. 爱德华·戴明、迈克尔·哈默、彼得·肯、吉瑞·拉姆、艾伦·布朗奇、埃里亚·戈尔德拉特、杰姆斯·沃马克、丹尼尔·琼斯、彼得·森吉和史蒂文·卡维。就我个人而言,我想借此机会感谢霍唐·鲁塞尔,他给了我在这个具有极高挑战领域最初工作的机会;感谢迈克尔·塔萨姆让我明白了流程工作的基本常识;马克·纳尔逊长时间和我探讨、论证以确立转换策略的基本要素;梅勒妮·哈里特辛勤地校对了本书。我感谢他们,感谢他们给予的智慧和启发。



前言

在当今社会中,流程概念一直为商业的发展提供着动力。虽然流程已经不是一个很新鲜的概念了,但是,以六西格玛为代表的批新技术再一次唤醒了人们的兴趣,越来越多的组织寻找着它们自身与流程概念的结合点。我们中的好多人也确实亲眼见到了企业应用流程的力量来显著提高自身表现、建立竞争优势的例子。然而,我们可能见到更多的是那些应用了流程管理,收到的却是好坏参半或者是令人失望的结果的组织。这些好坏参半的结果能够解释,至少是部分解释目前流程项目的期望生命周期长度是2年或者3年的原因了。¹

流程管理已经出现了一段时间,其中的一些具体方法也曾经“承诺”提供持续性、有意义的结果。虽然流程管理已经取得了一定程度的支持,并在某些时候得到了相当关注,但是我坚信它在以下这些与企业表现相关的核心问题上,并没有提供完善的解决方案:

- 如何加快对市场的反应速度。
- 如何提升自身产品和服务的价值。
- 如何提高运作效率。
- 如何改善领导层意图和组织接受能力之间的关系。
- 如何更有效地利用员工的潜力。

虽然流程管理还没有给出这些问题的圆满答案,但我仍然坚信流程管理和这些问题的答案是紧密相连的。

目前的流程程序是在传统组织架构下运行的。所以,这些程序在解决那些由传统组织结构设计所导致的相关问题上,就显得



力不从心了,而这些问题又是我们经常遇到的。传统的组织形态能够很好地解决一些问题,但是,对于另外一部分问题的解决就不够好了。管理跨部门商务流程就属于传统组织解决不好的问题之一。目前的流程程序还有一个趋势就是加大流程改进在整个流程管理支出中的比例。流程管理的目的是维持整体表现,它除了流程控制计划之外,还包括其他的一些组成部分:管理企业目标、战略和商业流程的关系,管理企业架构、系统和流程之间的结合,以及通过关键商业流程来管理企业表现。

有一种可供选择的组织形式试图满足这些需求。这种通常被称为流程组织(Process-Focused Organization)的组织形式承认流程的集成和联结特性。流程组织在几个关键方面上和传统组织有所区别:(1)它们按照端对端的方式而不是作业方式来组织管理商业流程。(2)它们在流程级别上进行衡量和管理,而不是衡量部门效率。(3)它们站在顾客目标的立场上来考虑问题,而不是基于自己组织的部门目标。² 流程组织为我们探索利用流程的力量提供了一个更为强大和完备的范例。

尽管目前有相当多的信息来描述流程的优势,但是我们发现,关于实现流程组织特性的路线图的描述却少之又少。本书即试图通过提供这样的路线图来弥补这一空缺。

本书所提供的路线图的设计目的是指导我们将一个按部门进行管理的组织转换成为一个流程组织。它指导我们建立相应的运作结构,而这些运作结构正是管理和持续提升关键跨部门商业流程所必需的。同时,这种运作结构还将保证这些流程和关键商业设施、战略及目标之间保持持续的联系。它以流程改进和流程管理为关键控制方法,但是,并不以它们作为总体管理框架。本书中所描述的方法围绕以下三个主要组成部分展开:(1)描述关键运作结构和关系的模型。(2)一个指导流程工作的流程改进路线图。(3)一个转换策略。并以此指导我们转换到流程组织上。运作模型定义了形成流程管理基础所需的结构及责任;流程改进路



线图描述了一个简单的 5 阶段的步骤,通过这一步骤,我们可以系统地改进商业流程的性能;转换策略将模型和路线图结合成为一个简单易懂的计划,指导着我们向流程组织转换的整个过程。

本书中分享的这些概念和方法很多都得到了那些和我曾经一起工作或学习过的伙伴们的支持和帮助。运作系统模型由迈克尔·哈默(Michael Hammer)博士课上所讲授的一些观点演化而来,路线图受到了软件工程研究院的能力成熟模型的启发。后来我又在大量的商业应用中(涵盖了从制造业到商业软件开发及公用设施利用在内的诸多领域)对这两个思想进行了应用和提炼。与前两个不同的是,转换策略是一个特定合约的产物,来自于一个大型、传统管理模式的公共基础设施组织向流程组织转换的探索过程,是很多人经年累月协同劳动的产物,也是我们检验和改进书中这些想法的过程。虽然我已经离开了,但是这种转换在这个企业内还继续进行着。

由于这些组件(运作模型、改进路线图和转换策略)将不断演化发展下去,我一直犹豫着是不是要正式地对其进行描述并公之于众。在同事们的催促下,我意识到现在是时候将这些观念同那些正在寻求流程管理转换的读者们共享了。你们现在看到的就是我们的成果。

需要指出的是,本书所描述的这条路径通向的是一个愿景。这个愿景是清楚并且确定的。但我们给出的这条道路并不是通达这个愿景的惟一道路。我确定还存在着其他可供选择的方法。虽然这里描述的方法并不是惟一的方法,但它却是一个高度集成、不能被轻易修改、成熟的方法了。



目 录

第一部分 绩效的观点

第 1 章	绩效面临的挑战	(3)
	历史的简短回顾	(3)
	面对未来	(9)
第 2 章	开展流程范例	(16)
	目前的流程范例	(16)
	现在的组织	(18)
	来自系统思考的教训	(20)
	流程工作的自然规律	(22)
第 3 章	阐明流程	(27)
	流程的能力	(27)
	流程的定义	(28)
	流程的类型	(29)
	流程的概念	(31)
	与成本相关的概念	(36)
第 4 章	连接流程和组织	(38)
	流程组织	(38)
	转化为流程组织的模块	(41)



第二部分 成为流程组织

组织变革需求	(48)
第 5 章 流程组织运作模型	(51)
模型描述	(52)
将模型转化为组织结构	(55)
第 6 章 流程改进路线图	(57)
路线图阶段 1 基线	(61)
路线图阶段 2 改进	(61)
路线图阶段 3 标准化	(62)
路线图阶段 4 管理	(63)
路线图阶段 5 优化	(63)

第三部分 转换策略

第 7 章 阶段 1 评估和计划	(68)
1.1 理解价值	(68)
1.2 理解企业绩效	(70)
1.3 商业流程区分和分级	(73)
1.4 获得支持和批准	(79)
1.5 准备项目基础设施	(81)
第 8 章 阶段 2 初始化项目管理	(84)
2.1 建立和培训流程理事会	(85)
2.2 决定优先流程	(85)
2.3 设定优先流程绩效值目标	(86)
2.4 定义、培训和授权流程拥有者	(91)



2.5	开发和配置沟通计划	(91)
2.6	初始化企业绩效仪表盘	(91)
第9章	阶段3 基线流程	(92)
3.1	组成和培训流程管理团队	(93)
3.2	定义流程	(95)
3.3	基线绩效	(97)
3.4	分析流程设计	(101)
3.5	分析流程成本	(103)
3.6	设定改进优先级	(106)
第10章	阶段4 改进流程	(108)
4.1	计划和管理改进工作	(109)
4.2	基础改进方法论	(111)
4.3	定制基础方法论	(118)
第11章	阶段5 流程标准化	(120)
	流程与质量管理综合系统	(121)
	流程文档系统	(124)
	文档管理系统	(129)
5.1	分析流程	(131)
5.2	设计标准化的流程	(132)
5.3	流程文档标准化	(133)
5.4	执行标准化流程	(135)
5.5	控制标准化的流程	(136)
第12章	阶段6 开始流程管理工作	(138)
	测量模型	(138)
6.1	设计流程产出公制	(142)



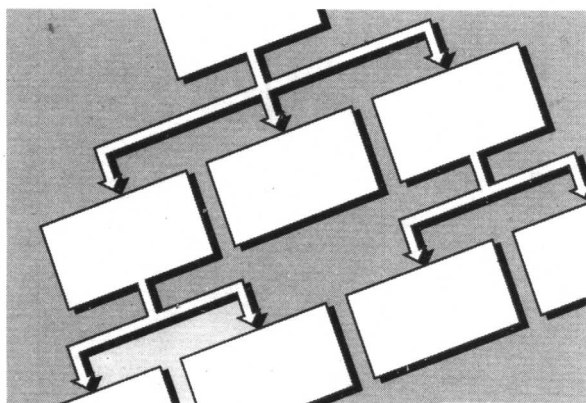
6.2	执行流程产出公制	(143)
6.3	设计流程驱动力公制	(145)
6.4	执行流程驱动力公制	(149)
6.5	把流程测量融合到企业绩效管理规则中	(149)
第 13 章	阶段 7 管理流程	(150)
7.1	监督流程产出结果	(150)
7.2	管理流程驱动力结果	(152)
7.3	管理流程回顾工作	(154)
7.4	管理流程目标	(154)
7.5	管理流程产出公制	(154)
7.6	管理流程驱动力公制	(155)
7.7	管理流程文档和培训	(156)
7.8	排列和管理绩效管理系统	(156)
第 14 章	阶段 8 优化流程	(158)
	设置流程愿景	(158)
	使流程愿景成为可能	(161)
8.1	促进流程产出的责任	(161)
8.2	提供影响产出的机会和工具	(162)
8.3	为流程竞争力的提高提供培训	(162)
8.4	奖励积极的行为	(163)
8.5	奖励积极结果	(164)
8.6	理解最优实践	(165)
8.7	提高决策层次	(165)
第 15 章	阶段 9 管理项目	(166)
9.1	通过关键商业流程建立和分配企业目标	(167)
9.2	管理规划层计划 and 责任	(167)



9.3 监控流程绩效和干涉	(168)
9.4 通过核心流程确立和执行企业的预算	(168)
9.5 在结构、系统和流程之间维持一致	(169)
9.6 管理企业绩效仪表盘	(169)
9.7 平衡最优实践	(170)
9.8 加入其他流程	(170)
9.9 沟通流程愿景、计划和结果	(170)
第 16 章 结束语	(171)
附录 A 项目规范模板	(173)
附录 B 流程改进审查表	(179)
附录 C 流程和质量管理系统手册模板	(182)
附录 D 流程控制计划	(202)
尾 注	(203)

第一部分

绩效的观点



Handwritten text, possibly a signature or a list of names, is visible in the center of the page. The text is written in a cursive or script style and is somewhat faded and illegible due to the quality of the scan. It appears to be a single line of text, possibly a signature, written across the middle of the page.



第1章

绩效面对的挑战

历史的简短回顾

商业企业常常面对提高商业绩效的挑战。一般的情况是：当企业在一个竞争环境中运作的时候，我们必须不断地学习如何做得更好、更快，成本更低。否则，我们将会落入十分不利的地位，艰难生存。这和过去老师讲的一个简单道理一样：如果你不能做得更好，你必将做得更差。这个无情的现实逼迫我们不得不时刻关注最新的改进技术，并希望由此可以帮助我们面对这个挑战。

在上个世纪80年代中期，当我开始加入质量和绩效改进工作时，全面质量管理(TQM)处于盛行中。大量的学者和专业人员告诉我们TQM将如何改变企业的命运。TQM是对真实问题的一个自然的反应。TQM告诉我们，质量是市场上一个重要的区分点，它可以预防质量问题，这种做法要比检查而后修改节省更多的成本。ISO 9000设立的目的就是将质量管理融入日常的工作实践中。

几年后，我们看到了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖(简称鲍



德里奇奖)项目的开始。鲍德里奇通过将其融入一个高水平组织的整体系统模型的方式,把 TQM 中许多重要的课程分类并延伸。虽然该模型及支撑标准使 TQM 有了清晰的结构和列表,从而改变了原来含糊不清的状况,但是,其复杂性却使我们感到沮丧。而且,这个模型为我们提供的完整的文件包缺乏快速转化为结果的能力。这些问题似乎也使鲍德里奇的生活陷入了阴影。这是非常不幸的。因为正是鲍德里奇教给我们有关系统和流程相互影响的本质这一重要课程,而这些系统和流程构成了我们的组织,并决定了组织的产出。

在 90 年代初期,再造技术十分盛行。在此之前的各种活动强调产品的质量和改进活动,而再造技术关注的是流程和量的提高。对于我们这些想要通过寻求大的变革来实现组织重大改进的人来说,当时确实是个令人兴奋的时代。虽然再造技术教会我们关注流程,但是它没能提供相应的方法来产生期望的结果。最终,再造技术很快地退出了舞台。似乎我们需要那些更简单、要求更低的方法,而再造技术不满足其中任何一条。

紧随再造技术之后的是早期的流程改进运动。该运动依然强调流程,通过用增长代替数量的方法,以更可行的方式对再造技术进行了重新架构。该方法使用的工具与我们之前学过的 TQM 的工具相同。但不同的是,它加入了明确的方法来关注和指导我们努力的方向。

现在,我们发现自己身处六西格玛的浪潮中。六西格玛吸引了广泛的关注,有越来越多的企业投入该浪潮中。一些专业人员宣称,通过解决简单的流程问题就可以获得空前的绩效改进。这使得六西格玛的浪潮越来越凶猛。

当我考虑绩效改进问题的历史和未来时,我不如我的同行那样确信目前的活动能够如保证的那样产生令人满意、持续的结果。当我回头看的时候,我们看到的是:前面的每一股浪潮开始都给人很大的期望,可是最终没有一个可以完全实现。尽管 TQM 在发展